

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

FÓRUNS DE GESTÃO PARTICIPATIVA

Banco do Nordeste do Brasil S.A.

Responsável: Antonio Carlos Rodrigues da Silva – Gerente do Ambiente de Planejamento

Equipe: Maria Joseíla Faustino Ramalho Vignoli e Pedro Pablo Liporace Moreira

Endereço: Av. Paranjana, 5.700 - Bloco B2 Superior - 607400 - Passaré - Fortaleza -CE fone: 085-2993072 – Fax: 085-2993551

E-mail: acrs@banconordeste.gov.br

Data do início da implementação da experiência: março/96

RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO

Identificação dos problemas a serem resolvidos:

Em 1995, o Banco do Nordeste iniciou o maior Programa de Renovação da sua história. Era preciso criar instrumentos que possibilitassem a mobilização e a participação do corpo funcional, uma vez que são os colaboradores os principais viabilizadores da mudança organizacional. Àquela época, a participação se restringia à presença nos comitês de um único funcionário, eleito como representante dos demais, não raro, com motivação sindicalista. Além de não ser participativo, porque privilegiava poucos em detrimento da maioria, o modelo contribuía negativamente para o processo de comunicação, gerando ainda acomodação da grande maioria dos funcionários, que se sentia com o dever cumprido ao eleger o seu representante. A comunicação interna era deficiente, com informações distorcidas, desencontradas e demoradas. A integração entre as áreas era comprometida e havia um distanciamento flagrante entre a Direção Geral e a rede de agências. Por outro lado, a Empresa se ressentia de um mecanismo que permitisse a disseminação das boas iniciativas, idéias e práticas de gestão, para que acontecesse o *benchmarking* interno.

DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR

Objetivos a que se propôs: resultados visados

Os Fóruns de Gestão têm o objetivo de: 1) disseminar a nova postura de gestão participativa adotada pelo Banco do Nordeste; 2) ensejar, em cada unidade, a participação de todos os funcionários no processo de gestão, com vistas a obter o seu comprometimento na identificação e solução de problemas; 3) promover a integração das diversas instâncias administrativas, compreendendo a Direção Geral, Superintendências Regionais, Centrais e rede de Agências, e 4) servir de fórum para divulgação e discussão de assuntos relevantes de interesse do Banco do Nordeste.

Os Fóruns de Gestão Participativa se constituem *do Grupo de Assessoramento Básico* e dos *Grupos de Assessoramento de Gestão*.

O *Grupo de Assessoramento Básico*, composto pelo Presidente, Diretores, Superintendentes, Gerentes de Ambientes, Gerentes das Agências da região metropolitana de Fortaleza (sede do

Banco) e mais técnicos e gerentes de agências de outras cidades, estes em regime de rodízio, num total de 70 participantes, se reúne, quinzenalmente, para discussão das estratégias, projetos e ações da Empresa. As reuniões são detalhadamente registradas em ata, disponibilizada para todos os funcionários da Organização em 24 horas, via intranet.

Os *Grupos de Assessoramento de Gestão*, por sua vez, estão instalados em cada unidade administrativa do Banco (órgãos da Direção Geral, Superintendências Regionais, Centrais e Agências), espalhadas em todos os estados da região Nordeste e Norte de Minas Gerais, num total de 220 fóruns, e se reúnem, também, quinzenalmente, cujo calendário guarda sincronia com as reuniões do Grupo de Assessoramento Básico, para que seja preservada a oportunidade e o encadeamento do fluxo de informações. Compostos do gerente, demais lideranças e de todos os funcionários de cada unidade administrativa, os Grupos iniciam a reunião com a leitura e discussão da ata da última reunião do Grupo de Assessoramento Básico, e prossegue com temas de interesse da própria unidade. Os assuntos constantes da pauta das reuniões são sugeridos por qualquer funcionário da equipe. A ata produzida é também disponibilizada na Intranet e analisada pelo Ambiente de Planejamento, na Direção Geral. Do exame de cada ata, são extraídos dois subprodutos: as *Sinalizações* e os *Destaques*. As *Sinalizações* são quaisquer dúvidas, questionamentos, dificuldades, sugestões que mereçam ser analisadas por alguma área da Direção Geral e Superintendências Regionais responsáveis pela matéria. Referidos assuntos são sinalizados, por meio eletrônico, às respectivas áreas para que recebam o tratamento adequado com resposta, em 48 horas, à unidade demandante, por telefone. Os *Destaques* são temas importantes, como idéias, boas práticas de gestão e iniciativas bem sucedidas implementadas pelas unidades, que constam das respectivas atas das reuniões, e que são relatados a cada reunião subsequente do Grupo de Assessoramento Básico, para conhecimento, discussão, disseminação e, sobretudo, *benchmarking* para todas as unidades.

Que é considerado como inovação?

- A criação de um instrumento conseqüente de reuniões periódicas para discussão, por todos os funcionários, de assuntos relevantes de interesse da empresa, cuja pauta é aberta para sugestão de temas por qualquer funcionário;
- o mecanismo de disponibilização de todas as atas, e seus respectivos desdobramentos, em rede, via intranet, para conhecimento de toda a empresa;
- o gerenciamento, qualificação e tratamento de todos os assuntos que mereçam apreciação, solução e resposta rápida de outras instâncias de decisão;
- eficaz canal de resolução de problemas, exame de sugestões, esclarecimentos e dúvidas;
- mecanismo de valorização dos funcionários por meio do aproveitamento das sugestões, idéias criativas, práticas de gestão inovadoras e iniciativas bem sucedidas, para *benchmarking* interno, contribuindo para a melhoria dos processos e serviços prestados pela Empresa;
- mecanismo inovador de geração, disseminação e democratização da informação e do conhecimento;
- valioso instrumento de aproximação/integração entre as diversas instâncias da Empresa;
- ferramenta de gestão que potencializa as ações das áreas, a partir do fornecimento de *feedback* dos serviços que são prestados aos clientes internos e externos;
- instrumento que deixa ao alcance de todos os funcionários, de forma simples e ágil, as mais recentes decisões da Direção da Empresa e das Unidades administrativas.

Como foi implantada a experiência? Especificar as etapas da implementação

Os Fóruns de Gestão nasceram da necessidade de o Banco do Nordeste contar com uma gestão participativa, ampla e democrática, que envolvesse todos os funcionários na discussão das questões estratégicas da empresa, possibilitando maior integração e comprometimento no desenvolvimento das soluções demandadas, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e do atendimento ao cliente.

Ao assumir a direção do Banco do Nordeste, o atual Presidente decidiu reunir, quinzenalmente, os diretores, superintendentes da Direção Geral e gestores, além de funcionários convidados, para discutir os assuntos estratégicos da Empresa, dando origem ao **Grupo de Assessoramento Básico**.

Consolidada essa primeira fase, função dos seus resultados positivos, a medida foi estendida, com a implantação dos **Grupos de Assessoramento de Gestão**, inicialmente nas cinco superintendências regionais sediadas em Fortaleza/CE, Salvador/BA, Recife/PE, Maceió/AL e São Luiz/MA.

Após essas primeiras experiências, foi concebida uma equipe com o objetivo de melhor disciplinar e instrumentalizar os Grupos de Assessoramento, definindo-lhes objetivos e meios para alcançá-los, tornando efetiva e sistematizada a participação de todos os funcionários no atual modelo de gestão do Banco.

A equipe analisou a sistemática e concebeu o disciplinamento dos grupos de gestão, após coletar sugestões das várias áreas. Foram definidos os recursos tecnológicos necessários para o gerenciamento e disponibilização das informações para conjunto dos funcionários da Empresa.

A partir de então, foram instalados os **Grupos de Assessoramento de Gestão** em todas as unidades do Banco, atualmente em número de 220 fóruns.

Concepção da experiência (a idéia surgiu de uma pessoa ou de um grupo, dentro ou fora da instituição)

A idéia surgiu da visão do Presidente do Banco, à luz das necessidades do Processo de Mudança Organizacional, que ora se instalava, e foi implementada por equipe interna da Empresa.

Clientela visada

Todo o conjunto de funcionários, enquanto partícipes do processo de gestão e fornecedores e demandadores de informações para a consecução de resultados.

São também clientes as unidades administrativas, que têm à sua disposição um instrumento de monitoração e feed-back dos seus clientes e das atividades sob sua responsabilidade, obtidos por intermédio das **signalizações**, bem como um mecanismo de aproveitamento de sugestões para melhoria de seus processos, obtidas por intermédio dos **destaques**.

Os agentes produtivos (nossos clientes externos), enquanto beneficiário de produtos e serviços cada vez melhores, em decorrência da agilidade e qualidade do processo decisório da Empresa.

Grau de participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de possíveis atores envolvidos

Todos os funcionários do Banco são participantes ativos dos fóruns, seja discutindo os assuntos do dia a dia, assim como as ações, projetos e estratégias, no âmbito do planejamento da sua unidade, seja tomando conhecimento das informações e estratégias empresariais da sua respectiva Superintendência Regional e do Banco, contribuindo com as suas opiniões e informações para melhoria dos processos e, por via de consequência, do atendimento aos clientes da Empresa.

Grau de Transparência, grau de responsabilização e accountability

Todas as informações, compreendendo o Disciplinamento dos Fóruns, as atas das reuniões, as Sinalizações, os Destaques e os respectivos *benchmarking* estão em suspensão na rede de computadores do Banco, sem restrições, para conhecimento e uso de todos os funcionários, inclusive os vários compromissos que são gerados em cada reunião, os quais constam em Agenda de Compromissos, que também fica disponível na rede. No primeiro *Notícias* (Jornal de comunicação interna) de cada mês, são, também, divulgados os principais Destaques do mês anterior.

OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

Indicação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação e das soluções para superá-los

As dificuldades iniciais diziam respeito àquelas inerentes a tudo que é novo, sobretudo de conteúdo comportamental, tais como timidez nas reuniões, descrença quanto ao encaminhamento dos assuntos tratados e ressonância das opiniões emitidas, cuja superação aconteceu naturalmente dentro de um processo de aprendizagem contínua e a partir da compreensão e constatação da validade e credibilidade do instrumento.

RECURSOS UTILIZADOS

Os recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos

Os recursos financeiros alocados na fase de concepção e implementação da experiência foram os referentes aos salários da equipe de implantação e transporte e diárias das viagens às superintendências regionais e algumas agências, para discussão, obtenção de sugestões e disseminação do funcionamento dos Fóruns de Gestão, num total de cerca de R\$ 62 mil.

Para o desenvolvimento do sistema computadorizado que apoia o instrumento, foram utilizados recursos internos, de custos fixos.

Após consolidados os Fóruns, os custos de funcionamento são os de deslocamentos dos participantes para as reuniões dos Grupos de Assessoramento de Gestão das Superintendências Regionais, de periodicidade mensal, e salários e encargos de um funcionário, na Direção Geral, para o gerenciamento de todo o sistema.

Adequação dos gastos: os custos foram medidos? houve redução dos mesmos?

Os ganhos são sistêmicos. Os Fóruns de Gestão são uma ferramenta de gestão, um meio, enfim, que, pela sua capacidade de comunicação, de obtenção da participação, integração e mobilização das pessoas, potencializa as ações da Empresa, viabilizando a conquista de melhores resultados. Os custos medidos foram os mínimos necessários à implantação do instrumento e, atualmente, são os referentes ao deslocamento dos participantes para as reuniões dos Grupos de Assessoramento de Gestão das Superintendências Regionais, que acontecem mensalmente.

RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente atingidos

Os Fóruns de Gestão têm se constituído num valioso instrumento de geração e disseminação do conhecimento e da informação no âmbito da Empresa, e a sua instalação, permitiu a mobilidade necessária para que os funcionários participassem do processo de mudança organizacional.

É flagrante o salto quantitativo e qualitativo em termos da comunicação empresarial. Por outro lado, a sistemática de disponibilização de Informações de natureza operacional e estratégica para todos os níveis funcionais, favoreceu o conhecimento da empresa e o comprometimento com os seus objetivos, bem como facilitou o reconhecimento do papel de cada um no processo empresarial.

Até o presente momento (12/set/98) já foram realizadas **87** reuniões do **Grupo de Assessoramento Básico** e **7.191** dos **Grupos de Assessoramento de Gestão**.

Foram realizadas **2.413** sinalizações de assuntos, das quais **2.406** já tratados pelas respectivas áreas junto ao público que demandou, o que atesta a validade do instrumento enquanto canal de resolução de problemas e análise de sugestões.

Foram selecionados e disseminados **575** Destaques, divulgando as práticas inovadoras de gestão, de iniciativas das unidades, fomentando a irradiação de idéias, o que resultou, até o presente momento, na realização de **920** *benchmarking* interno.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

. Estatísticas disponíveis na rede de computadores compreendendo a natureza dos assuntos sinalizados, a quantidade dessas sinalizações e os respectivos encaminhamentos bem como a tempestividade com que os problemas foram solucionadas pelas áreas.

. Os resultados práticos dos Destaques das reuniões, computados pelo número de experiências que, em conseqüência, são copiadas pelo conjunto das unidades do Banco (*benchmarking*).

. Avaliação geral do sistema, uma vez por mês, na reunião do Grupo de Assessoramento Básico, oportunidade em que é apresentado o desempenho de cada área no diz respeito à prontidão do atendimento das demandas objeto das sinalizações.

. Pesquisa periódica junto às unidades (agências e centrais) para avaliar o funcionamento dos Grupos de Assessoramento de Gestão, em especial as sinalizações de assuntos que neles surgem, e seus respectivos encaminhamentos pelas áreas demandadas, relativamente aos itens tempestividade, qualidade, melhoria de processos, cordialidade e integração.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados

- Integração das instâncias administrativas;
- Salto quantitativo e qualitativo da comunicação da Empresa;
- Geração e disseminação da informação e do conhecimento;
- Valorização dos recursos humanos, que passaram a ter participação ativa no processo de gestão;
- Velocidade na resolução de problemas;
- Confiança de que os assuntos colocados para discussão são devidamente tratados, com desdobramentos;
- Participação efetiva dos funcionários em todos os níveis decisórios.